

УДК 658.3

В.Є. Мороз, проф., канд. техн. наук

Кіровоградський національний технічний університет

Організаційна культура як головна передумова стабільного розвитку підприємства

В статті розглянуто сутність організаційної культури підприємства, її зв'язок з національною культурою та значення для діяльності організації. Запропоновано основні заходи, які необхідно вжити при необхідності трансформації організаційної культури.

організаційна культура, імплементація культури, стереотип управління, поляризація індивідуальних та групових інтересів

Головною метою даної статті є розгляд питань присвячених організаційній культурі на підприємстві та її зв'язок з національною культурою країни.

Дана проблематика було в центрі уваги провідних науковців, серед яких слід виділити С.М. Писаренко, О. Б. Чернегу, Е. Брукінга, Долішнього М.І., Злупко С.М. та Спивакова В.А.

Досліджуючи праці провідних науковців та аналізуючи результати моніторингу організаційної культури на вітчизняних підприємствах слід відмітити, що питання вдосконалення корпоративної культури є актуальними та своєчасними.

Розвиток будь-якого суспільства чи то окремої організації визначається передусім культурним рівнем її громадян або членів, що пояснюється наявністю у них спільних цілей, цінностей у відношенні до себе та до оточуючого середовища, принципів і підходів щодо вирішення повсякденних завдань.

Сама культура, як зазначає С.М. Писаренко: “це та якісна основа, на якій формується соціально-трудова потенціал окремої людини і населення загалом”. У широкому розумінні вона визначає ставлення людини до природи та суспільства і є проявом специфічної людської єдності з ними². Ми поділяємо дану позицію та, у зв'язку з цим, хотіли б додати, що з організаційної точки зору, культура насамперед є соціальним інструментом інтеграції індивідуальних і групових інтересів в напрямі колективних або суспільних в цілому. Отже, відповідний розвиток культурного рівня робочої сили у кінцевому результаті буде відбиватись на стані соціальних та економічних показників функціонування останньої.

У зв'язку з цим, все більше у менеджменті підприємства враховується значення культури організації. При цьому, виходять з того, що безперервне покращання рівня культури на підприємстві призводить до всебічного підвищення якості діяльності і зниження рівня витрат.

Звичайно, що на формування культури будь-якої організації, зокрема її культури управління, значний вплив здійснюють національна культура та місцева територіальна субкультура або субкультури під впливом яких відбувається формування основних життєвих цінностей та пріоритетів місцевого населення тощо.

Так, зокрема під впливом національної культури та місцевих субкультур формуються національний управлінський стереотип як всієї країни, так і певної місцевості, що створюється в результаті тривалого історичного формування органічного для даної спільноти підходу до організації і управління, апріорного

уявлення індивідів про те, як і якими методами може здійснюватися управлінська діяльність, на що вона спрямована, як інтегрується робітник в організацію, яке місце йому приділяється в ній тощо.

Такий управлінський стереотип відбиває традицію певного народу в цілому та спільноти людей окремої території чи регіону зокрема, і визначає управлінську модель мислення менеджерів, стиль керівництва, методи організації діяльності персоналу (процедури контролю, систему мотивації, підхід до планування тощо).

У зв'язку з цим, експерти відзначають існування особливостей моделей американського, японського, німецького менеджменту тощо, які, незважаючи на різні підходи до вирішення управлінських задач, довели свою ефективність.

Стосовно особливостей українського національного управлінського стереотипу ми, на підставі результатів власних досліджень, приєднуємось до думки О. Б. Чернеги стосовно того, що особливість національного менеджменту полягає в особливостях багатокультурної національної ідеології, що формувалася під впливом православної релігії та тривалого розвитку в межах селянської общини. Їх функціональні цінності і переконання чинять важливий, але не завжди оцінюваний вплив на поведінку людей, тому в українському менеджменті можливо досягти консенсусу між прагненнями до індивідуалізму і здатністю до колективної праці. Це створює усі передумови об'єднання рис азіатської ділової етики, що базує розвиток виробництва на підставі спільної діяльності малих груп, члени яких мають високий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності, з англосаксонською моделлю менеджменту, яка орієнтується на індивідуальні якості співробітників і міжособистісну конкуренцію.

Особливим типом культури підприємства є організаційна. Під нею розуміється система матеріальних та духовних цінностей, які приймаються членами організації, формують їх відношення до себе, організації та навколишнього середовища і відбиваються у їх поведінці та діях за для досягнення цілей організації.

Сама поведінка багатьма вченими вважається єдиною основою для більш чи менш правильних висновків, так як вона на відміну від мотивів, намірів, навіть слів може об'єктивно спостерігатися.

Носіями організаційної культури є люди. Але в організаціях з уже сформованою культурою, вона як би відокремлюється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, яка чинить активний вплив на членів організації, їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які складають її основу.

Організаційна культура регулює між особисті відносини в колективах, відносини між керівництвом і підлеглими, характер стосунків з зовнішнім бізнес-середовищем організації, а також діяльність у технологічному середовищі. Вона знаходить висвітлення в стратегіях і структурах підприємств та організацій, принципах управління, що у свою чергу розглядаються як інструменти організаційної культури.

Отже, якщо культура відіграє особливу роль в житті організації, то вона повинна бути предметом пильної уваги з боку керівництва. Менеджмент не тільки відповідає організаційній культурі та сильно залежить від неї, але й може в свою чергу чинити вплив на її формування і розвиток. Для цього менеджери повинні вміти аналізувати організаційну культуру і здійснювати вплив на її формування, зміцнення та подальший розвиток у бажаному напрямку.

Ознаками "сильної" (розвинутої) організаційної культури є:

- пріоритет вирішення соціальних завдань;
- готовність до розумного ризику і нововведень;
- групові форми розробки рішень;

- орієнтація на колективні стимули;
- високий рівень самоврядування, самопланування, самоорганізації, самоконтролю, самооцінки.

"Сильна" культура полегшує координацію і мотивацію. Управлінці здійснюють вплив, не вдаючись до жорстких адміністративних процедур. У той же час, у такій культурі можливі конфлікти: вільна критика часто переноситься на особистості, на керівництво і часом набуває загрозливого характеру для подальшого існування організації.

"Слабка" (низька) організаційна культура пов'язана з регламентацією, великою кількістю інструкцій. У такій культурі відсутні ясні уявлення про цінності, довгострокові цілі, переконання щодо того, як можна досягти успіху.

У зв'язку з цим, високо розвинута культура є цінним активом в успішній компанії, але у випадку наявності слабкої культури та ціннісних засад в організації – культура перетворюється на загрозу для існування підприємства. Так, результати дослідження, в компанії "Текнолоджі Брокер", довели зокрема, що найбільш розповсюджена причина (80 %), за якої співпраця між підприємствами не отримує успішного розвитку, міститься у несумісності їх корпоративних культур.

Отже, сильна, розвинута організаційна культура, яка позитивно впливає не лише на внутрішнє, а і на зовнішнє середовище компанії стає її реальним діловим капіталом.

У зв'язку з цим, на нашу думку, питання формування нової організаційної культури, орієнтованої на сучасні реалії бізнес-середовища, тобто, функціонування підприємств різноманітних форм власності, збільшення можливостей вибору та зростання особистої відповідальності як для юридичних, так і фізичних осіб, є на сучасному етапі одним з найпріоритетніших, тому що лише завдяки його вирішенню стає можливим подальший гармонійний розвиток господарського комплексу країни на всіх рівнях.

Основою управління процесом зміни культури є достатньо повна поінформованість керівництва про те, що можуть і хочуть співробітники. Це повинно досягатись регулярними співбесідами стосовно питань виконання службових обов'язків. Ціль, зміст і політика змін повинні бути добре обдумані і доведені до відома всіх учасників. Основними характеристиками планування зміни культури організації є:

- комплексне формування цілей;
- стиснутий період часу;
- одноразовий характер;
- різні функції;
- відповідальність і компетентність.

Ціль змін – пошук, визначення, інтерпретація, формулювання реально прийнятних і здійснених рішень. При наявності цілей їх можна використовувати як орієнтири для складання планів. План поділяється на фази, етапи і контрольні віхи. Для кожного розділу плану розробляються перелік необхідних дій, терміни їх виконання та кошти для досягнення цілей.

Організація процесу зміни культури повинна відбуватися у встановлених рамках, визначених стратегічною метою. Для управління змінами за кожним напрямком необхідно призначити керівника, який зі своїми знаннями, здібностями, досвідом й авторитетом в змозі забезпечити досягнення поставлених цілей у зазначений термін та у межах визначеного кошторису.

Для координації дій і контролю за процесом здійснення змін у культурі організації необхідно створити певну організаційну структуру, яка б забезпечувала процес змін. Організаційну структуру повинні складати комісії з управління, а також проектні і робочі групи.

Таке тимчасове організаційне утворення, сформоване з метою реалізації змін у культурі, не є частиною основної організаційної структури підприємства. Залучені до цього процесу співробітники займаються вирішенням поставлених завдань протягом всього свого робочого дня, або його частини.

Робота над здійсненням змін у культурі організації означає: творчий підхід, ретельну підготовку та планування, вибір оптимального напрямку діяльності, сумлінну роботу тощо. Це означає, що за умови ретельної підготовки ризик і опір зводяться до мінімуму. Від керівництва вимагається: здатність твердо відстоювати прийняті рішення; успішно переборювати опір; управляти процесом змін.

На початку чи у ході роботи з упровадження змін, що торкаються культури підприємства, необхідно проводити порівняння з іншими підприємствами, що вже здійснили подібні зміни. Вивчаючи їх позитивний та негативний досвід у даному процесі, тим самим отримується можливість запобігти певним ускладненням під час проведення змін на власному підприємстві.

Проектна та робочі групи мають необхідність у створенні для них сприятливих умов, щоб вони могли ефективно й успішно працювати.

Дані рекомендації з планування змін культури організації сприяють впровадженню нових технологічних процесів, стимулюють людей удосконалювати свій професійний рівень, підвищувати творчий потенціал та його реалізацію, робити більш якісну продукцію і домагатися одержання більш високих прибутків.

Для успішної імплементації процесу зміни культури організації необхідно:

1. Створення центрального керівництва з достатніми повноваженнями для прийняття рішень, здатного діяти енергійно і цілеспрямовано.
2. Визначення і чітке формулювання цілей, визначення відмінностей між старою і новою характеристикою змін.
3. Оцінка економії, що має бути досягнута.
4. Виділення необхідних людських і фінансових ресурсів для здійснення планованих змін (краще фахівців).
5. Своєчасне навчання осіб, призначених для роботи над проектом змін; бажано провести навчання ще до початку реалізації проекту.
6. Необхідно подбати про те, щоб проведені зміни відповідали інтересам більшості.
7. Забезпечення наявності в проекті таких аспектів, що зацікавили б всю організацію.
8. Підтримка колективу в курсі справ щодо реалізації проекту шляхом досить детальної інформації (періодичні повідомлення, наочна агітація, зв'язок із громадськістю, засоби масової інформації).
9. Забезпечення наявності консультаційної й інформаційної мереж з чіткими розмежуваннями і здатністю вирішувати конфліктні ситуації (не залишати без уваги найменші сигнали).
10. Постійний контроль за вузькими місцями в проекті і швидке реагування на складності, що виникають.
11. Постійна корекція ходу реалізації проекту (планування, узгодження, інформація і навчання).

12. Корекція тимчасового графіка; проекти, розраховані на тривалий період часу, нерідко застарівають.

13. Постійний контроль за отриманими результатами, систематична оцінка ходу реалізації змін у культурі підприємства.

Таким чином, в умовах ринкових відносин, становлення яких супроводжуються такими негативними явищами як знецінення багатьох суспільних цінностей та трудової мотивації, виникнення недовіри у більшості працездатного населення до держави та працедавців, виникає гостра потреба у цілеспрямованому системному підході до формування сучасної моделі організаційної культури, яка б сприяла підвищенню ролі людського фактору, позитивно впливала на розвиток його якісних характеристик та мотивувала на високі кількісні та якісні результати професійної діяльності.

Список літератури

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал/ Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик.- СПб: Питер, 2001.- С.27.
2. Долішній М.І., Злупко С.М. та ін. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика. У двох частинах. Ч. 1.- Київ: Наукова думка, 1994. - С. 45.
3. Спиваков В.А. Корпоративная культура.- СПб: Питер, 2001.- С. 15.
4. Чернега О.Б. Управління підприємством в умовах конкуренції. Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.06.01.- Економіка підприємства та організація виробництва.- Інститут економіки промисловості НАН України, Донецьк, 2001.- С.13.

В статье рассматривается сущность культуры предприятия, ее связь с национальной культурой и значение для деятельности организации. Предложены основные меры, которые необходимо внедрять при трансформации организационной культуры.

The essence of organizational culture, its interrelation with national culture and significance for the very organization are considered in the paper. The main actions which are necessary to take under conditions of the organizational culture transformation are offered.